

# サプライチェーンにおける 企業間協働の包括的レビュー

下 野 由 貴

## 要 旨

本研究は、サプライチェーンにおける企業間協働について、包括的なレビューを行うことを目的とする。従来のサプライチェーン研究の問題点は、研究対象が広範囲に及ぶがゆえに、個々の研究が局地的に展開され、サプライチェーンを包括的に把握するための分析枠組みや視点の構築が不十分であることであった。近年では研究対象が近似化しつつあるにもかかわらず、狭義の経営学と商学などの学問的な境界ははっきりと区分されたままである。このような問題点を解消するために、本研究では、研究分野や業種、サプライチェーン内のポジションなどを越えた包括的な分析枠組みや研究の視点を提示する。具体的には、狭義の経営学におけるサプライヤー・システム論を中心として、取引コスト論やマーケティング・チャネル論の知見を織り交ぜながら、企業間協働に関する研究をレビューする。

キーワード：サプライチェーン・マネジメント、企業間協働、取引コスト、取引利益

## 目 次

- 1 はじめに
- 2 SCM研究の課題
  - 2.1 SCMとは
  - 2.2 SCMにおける企業間協働
- 3 取引コスト論
  - 3.1 取引コストとは
  - 3.2 取引コストとガバナンス構造
- 4 サプライヤー・システム論
  - 4.1 浅沼の研究
  - 4.2 組織間信頼の研究
  - 4.3 製品アーキテクチャ論
- 5 マーケティング・チャネル論
  - 5.1 パワー・コンフリクト論

- 5.2 協調的關係論
- 5.3 生産財マーケティング
- 6 まとめ
- 6.1 既存研究のまとめと問題点
- 6.2 今後の SCM 研究に向けて

## 1 はじめに

サプライチェーン・マネジメント (Supply Chain Management: SCM) に関する研究は、対象や方法などが広範囲に及んでいる。SCM を中心的に扱う経営学の中でも多岐にわたっており、経営戦略論や組織間関係論などの狭義の経営学と、マーケティング・チャネル論やロジスティクスなどの商学に大別される。前者はサプライチェーンの川上に位置する製造業を対象とした研究が多く、特に、自動車産業に関する研究が質・量ともに突出している。後者は、サプライチェーンの川下に位置する卸売・小売業を主たる対象としてきたが、近年では製販統合や生産財マーケティングに代表されるように、川上の製造業も含めた議論も活発に展開されている。このように従来の SCM 研究の問題点は、研究対象が広範囲に及ぶがゆえに、個々の研究が局地的に展開され、SCM を包括的に把握するための分析枠組みや視点の構築が不十分であることであった。近年では研究対象が近似化しつつあるにもかかわらず、狭義の経営学と商学の学問的な境界ははっきりと区分されたままである。はっきりと区分されるがゆえに、一企業の経営戦略を取り扱う狭義の経営学と複数企業間の取引関係を分析する商学に間に抜け落ちる研究課題を十分に検討することができないという問題も生じる。本研究では、これらの問題点を解消するために、研究分野や業種、サプライチェーン内のポジションを越えた包括的な分析枠組みや研究の視点を提示することを目的とする。具体的には、狭義の経営学におけるサプライヤー・システム論を中心として、取引コスト論やマーケティング・チャネル論の知見を織り交ぜながら、これまでの研究をレビューしていく。また、近年のサプライヤー・システム論の研究が、単なる事例の紹介など、実証的な研究に傾倒しすぎており、理論的に検討を加えた研究が少なくなっていることも、改めて包括的なレビューを行う理由の一つである。

本研究の構成は、以下のとおりである。第2節では、SCM 研究の課題について、特に企業間協働という視点から指摘する。第3節では、企業間取引や企業間協働研究に関して、社会科学分野における中心的なアプローチである取引コスト論について概観する。第4節では、経営学分野におけるサプライヤー・システム論、第5節では、商学分野におけるマーケティング・チャネル論における企業間協働研究の推移をみる。第6節では、これまでの議論に基づきながら、今後の SCM 研究に向けての知見を提示し、まとめと今後の課題を指摘する。

## 2 SCM 研究の課題

### 2.1 SCM とは

サプライチェーン・マネジメントという言葉が一般的に認識されるようになったのは、1980年代後半であり、理論的研究や実証研究が本格的に始められるようになったのは、1990年代後半である (Giunipero et al., 2008)。SCM の定義化も、1990年代初めから、様々な研究者によって行われた。この頃の定義には、モノの流れ、関係のマネジメント、サプライヤーから最終消費者までの拡張された概念という特徴があった。例えば、サプライチェーンとは「原材料の段階から、最終消費者にいたるモノの流れおよびこれに付随する情報の流れに関わるあらゆる活動」を意味し、そのサプライチェーンのマネジメントを意味する SCM とは「継続的競争優位を確保するために、サプライチェーンの連携関係の改善を通じて、川上から川下にかけての一連の活動を統合していくこと」である (Handfield and Nichols, 1998)。つまり、最終消費者に製品・サービスを供給するまでの一連の活動を、企業や組織の境界を越えて一つのビジネスプロセスとして連結することによって、情報などの互いの経営資源を共有し、サプライチェーンの全体最適を目指す経営手法である。サプライチェーン全体の利益の増大、コストや不良在庫の削減を実現することによって、サプライチェーンに参加する各企業も、互いにメリットを獲得するという Win-Win 関係を築くことができるといわれている。

このような企業横断的なビジネスプロセスの改善は、これまでも数多くの分野で議論されてきた。例えば、アメリカのアパレル業界に導入された QR (Quick Response) 運動や、欧米の食品業界の ECR (Efficient Consumer Response)、アメリカの外食業界の EFR (Efficient Foodservice Response) などが挙げられるが、これらの概念も SCM の一つであったといえよう。SCM は部門や企業ごとの最適化ではなく、自社の川上、川下に位置する企業も含めたサプライチェーン全体を対象として最適化を図ることが特徴であり、製造業、非製造業などの業種の枠を越えた経営手法として注目されてきた。非製造業における SCM は、物流、流通などのロジスティクスの領域で研究が進められてきた。SCM における外部企業の活用と機能の連携は、「多数のサプライヤーからの商品を管理するだけでなく、多数の卸業者を起用して製品の配送を管理するロジスティクス・マネジメントにとって大きな意味を持つ」といわれている (Christopher, 1998)。

SCM という概念が登場した背景には、企業を取り巻く環境の不確実性の増大を指摘することができる。例えば、企業間競争のグローバル化が挙げられる。企業はグローバル競争に対応するために、自社の得意分野へ資源を集中し、他の機能は外部企業を活用しようとする。その結果、企業間連携が活発に行われるようになる。また、顧客のニーズの変化が激しくなり、製品・サービスのライフサイクルの短縮化が起きている。ある商品がヒットしたからといって、

その商品を大量に生産・販売しても、それがすべて売れるとは限らず、大量の不良在庫を発生させる危険性が高くなっている。このような環境変化に対して、1企業レベルではなく、サプライチェーンを構成する複数企業レベルの対応が求められている。

## 2.2 SCMにおける企業間協働

SCMに関する議論は、多様な研究分野において展開されてきた。研究対象も広範囲に拡大しており、理論的な体系として整理することは容易ではない。上述したように、SCMは企業の境界を越えた経営手法であり、原材料メーカーのような川上から最終消費者に接する小売業などの川下まで、サプライチェーンの様々なポジションに位置する企業が分析対象となるからである。さらに、業界や製品特性によっても、SCMにおいて考慮すべき内容が異なる可能性がある。例えば、消費財や生産財、汎用品とカスタム品の違いのように、製品特性によって適したSCMは異なる。SCMは、研究分野の垣根を越えた研究テーマでもある。経営学における経営戦略論や、商学分野におけるマーケティング・チャネル論やロジスティクス論など、社会科学分野において活発な議論が展開されているだけでなく、オペレーションズ・マネジメントやオペレーションズ・リサーチなどの生産工学分野においても、膨大な研究が蓄積されており、各分野において、様々な理論や多様なアプローチに基づいて議論されている。しかし、分析の視点や研究対象の多様化によって、系統立てて論じられることが少なかった。サプライチェーン研究は進められているが、それぞれの分野内での議論に留まり、その分野の範囲内であらゆる方向へと拡散する一方で、一つのまとまった学問分野として立脚していないという問題に直面している。各研究分野におけるアプローチは、それぞれ固有の視点に基づいた研究が多く、個別の特有な事例（分野）でしか適用できない議論が多くみられるからである。

また、分析の視点が多様化していることも、SCM研究の理解を困難にする要因の一つとなっている。Giunipero et al. (2008)は、SCMに焦点を当てた9つの学術雑誌を対象として、1997年から2006年までの10年間をカバーした歴史的分析を通じて、SCM研究の様々なトレンドや分野の発展を概観している。そこでは、SCM研究を13のカテゴリーに分けて、どのカテゴリーの研究が多いのかを明らかにしているが、①SCM戦略、②SCMフレームワーク・トレンド・課題、③アライアンス・企業間関係の3カテゴリーが全体の約6割を占めていることを指摘した<sup>1)</sup>。本研究では、③アライアンス・企業間関係にも大いに関係する企業間協働という視点に焦点を当てる。SCMは、一企業内の問題ではなく、複数企業間の問題を対象とした研究であ

---

1) 13のカテゴリーとは、①SCM戦略、②SCMのフレームワーク・トレンド・課題、③アライアンス・企業間関係、④Eコマース、⑤タイムベース戦略、⑥情報技術、⑦品質、⑧サプライヤー開発・選択・管理、⑨環境・社会的責任、⑩アウトソーシング、⑪人的資源管理、⑫バイヤーの行動、⑬国際化・グローバル化である (Giunipero et al., 2008)。

ることはすでに指摘した。SCMの成否は、アライアンスや企業間関係など、他企業をも含めたマネジメントに依拠している。次節からは、取引コスト論や商学の知見も取り入れながら、経営学を中心として、サプライチェーンにおける企業間協働研究の推移を概観する。多様なサプライチェーンにおける企業間協働を分析するためのカギとなる概念やアプローチを構築するために、各分野における研究の相違点と共通点を指摘したい。

### 3 取引コスト論

#### 3.1 取引コストとは

狭義の経営学では、サプライヤー・システムと称される分野において、商学では、マーケティング・チャンネル論において、垂直的な企業間取引関係や企業間協働について論じられてきた。両分野では、取引コスト論をベースとして議論が展開されてきた。現在においても、取引コスト論は企業間関係研究における支配的なアプローチの一つである。取引コスト論とは、自社で製造するか、あるいは外部から購入するか、いわゆる make or buy として、企業の境界決定問題について論じられてきた。企業の境界についての議論は、Coase (1937) によって開始され、Williamson (1975; 1985) によって発展されてきた。本来、取引コスト論は市場において価格メカニズムによって行われるはずの取引が、なぜ組織内の権限による調整によって行われるのかという問題について考察している。取引コストとは、取引相手の探索や取引相手の評価や管理など、取引に関わる事前的、事後的に必要とされる費用のことである。取引コストの大きさは、4つの環境的要因と2つの人間的要因によって決まる。人間的要因とは、「限定された合理性」と「機会主義」であり、環境的要因とは「資産特殊性」、「取引頻度」、「取引期間」、「複雑性」である。まず、人間的要因として、「限定された合理性」と「機会主義」を議論の前提としている。すなわち、事前にすべての事象を契約にすることは不可能であり、また、人間はホールドアップ問題などによって、利己的な行動をするものであると認識している。他方、取引コストは、資産特殊性、取引頻度、取引期間、複雑性に依存する。例えば、資産特殊性が高くなれば、機会主義的行動を受けないようにするための交渉や調整が必要となり、取引コストも高くなる。企業は市場と組織における取引の総費用をそれぞれ比較することによって、費用の少ないほうの取引を選択する。取引相手を探す費用や交渉のための費用、機会主義的行動を防ぐ費用など、市場取引を利用するための費用が大きい時は、組織内取引を行うほうが効率的である。その後の研究では、市場と組織の二分法ではなく、両者の中間領域に位置する中間組織という取引形態が加えられた (Williamson, 1985)。中間組織とは、組織間での継続的な取引のことであり、戦略的提携や系列、企業集団などを指す (今井他, 1982)。



### 3.2 取引コストとガバナンス構造

取引コスト論では、どのような状況の下で、どのようなガバナンス構造を選択すれば、取引コストを最小化することができるかについて考察している。すなわち、資産の特殊性、不確実性、取引頻度で表される取引の性質が異なれば、それに適したガバナンス構造も異なる。Williamson (1985) は、Macneil (1978) が提示した3つの契約（古典的契約、新古典的契約、関係的契約）とガバナンス構造を対応させて、取引の属性に応じた効率的なガバナンス構造を考察している。第一に、不確実性が中程度の場合、非特殊的な投資では、取引頻度に関係なく、古典的契約ベースの市場取引が選択される。市場取引に対応した古典的契約では、事前の契約を重視し、法的なルールに基づいた公的な文書として認識される。製品やサービスの標準化が進んでいる場合は、他の取引主体へのスイッチングコストがかからず、事前に明文化された契約に基づいて、取引の調整を容易に行うことができる。第二に、投資が特殊か混合的で、取引頻度が散発的な場合は新古典的契約に基づくガバナンス構造となる<sup>2)</sup>。新古典的契約とは、不確実性が高い状況で、将来起こりうるすべての事柄を契約として明記することが困難な場合、取引を継続させるが、付加的な統御機構を考えて、以前とは異なった契約関係を工夫することである。例えば、契約関係の工夫として、第三者による介入や支援などによる紛争の解決や業績の評価が挙げられる。第三に、投資が特殊か混合的で、取引頻度が頻発的な場合、すなわち、長期継続的な関係の中では、関係的契約が結ばれる。関係的契約とは、契約の継続期間と複雑性の増大によって、新古典的契約よりも、取引特定の、継続的、管理的な側面がより徹底された契約である。取引が非反復的で関係特殊の投資が必要でない場合は、市場取引が選択されるが、取引が反復的かつ特殊投資が必要な場合は、機会主義的行動を避けるためにも、関係的契約が適している。関係的契約に基づくガバナンス構造は、二者間ガバナンスと統合ガバナンスに分類される。取引への特殊投資が中程度の場合は、二者間ガバナンスに基づく継続的取引が選択されるが、関係特殊の投資がさらに増大すれば、統合ガバナンスに基づく組織内取引が選択される。

上述したように、Williamson (1985) では、取引コストを節約するためのガバナンス構造を指摘したが、Williamson (1996) では、市場型企業間関係、組織型企業間関係、ハイブリッド型企業間関係の3つのガバナンス構造にまとめて提示した。資産特殊性が低い場合は市場取引が、逆に高い場合は、組織内取引が効率的となる。また、資産特殊性が中程度の場合は、市場と組織の中間形態であるハイブリッド型が効率的なガバナンス構造となる。しかし、自動車部品に代表されるような生産財取引の場合、現実には、市場取引と組織内取引を両極とした中間に位置する取引がほとんどである<sup>3)</sup>。したがって、取引コスト論におけるガバナンス構造の3つの

---

2) Williamson (1985) は、三者的ガバナンスと称している。

分類では、多様な形態が存在するハイブリッド型企業間取引をさらに細分化して考えることは困難であり、多様なハイブリッド型企業間取引におけるガバナンス構造を精緻化するための研究が必要である。SCM の分野でも、1990 年代初めに行われた研究は、バイヤー・サプライヤー関係における取引コストの最小化が中心であった。しかし、その後の研究の焦点は、より関係的なアプローチへと変化していった (Tanner, 1999)。また、1990 年代後半には、これまで支配的であった取引コスト論の代替案として、新しいパラダイムを提案する研究へとシフトしていった (Hoyt and Huq, 2000)。

## 4 サプライヤー・システム論

### 4.1 浅沼の研究

#### (1) 関係的技能

Williamson (1975; 1979; 1985) は、取引コストの観点から企業間取引の類型とそのガバナンス構造の系統的な分析を行ってきた。浅沼は、その一連の研究を通じて、Williamson の議論をベースとして、長期継続的取引に関する理論の精緻化を行ってきた。サプライヤー・システム論の萌芽的研究として認識されている浅沼の研究では、従来の下請制の研究とは異なり、買い手企業と売り手企業をそれぞれ親企業と下請け企業とは称さずに、中核企業とサプライヤーという用語を使用することによって、買い手企業の売り手企業に対する技術的優位や、取引における主従関係があまり強調されていないといえる。浅沼は、日本の自動車産業を中心として観察されてきた長期継続的取引を統御しているメカニズムについて明らかにしてきた。すなわち、長期継続的な企業間取引は、中核企業とサプライヤーとの間の需要やコストの変動リスクの吸収や、サプライヤーの生産能力や適応能力の向上を可能にしてきた (浅沼, 1997)。

Williamson における議論は、すでに開発が終わり、最初の取引価格も決定済みの製品を対象としており、「取引期間中に起こるシステムの環境変動への調整様式」のみが扱われているという問題が指摘される。すなわち、製品 1 モデルのライフサイクル内における継続的取引を説明する枠組みを提供することができるが、現行モデルのライフサイクルを超えて、次期モデルまでを含めた長期継続的取引については、説明するには不十分である。浅沼 (1990) はその限界を補完するために、「関係的技能」という概念を提示した<sup>4)</sup>。関係的技能とは、「サプライヤーが

---

3) 例えば、米国では日本よりも市場取引の傾向が強いと認識されるが、実際の取引期間には、日米に大きな差はなく、米国でも短期で取引相手を切り替えていく傾向が強いわけではない (Cusumano and Takeishi, 1991)。また、多くの国において、取引の継続性は、程度の差はあるが、観察されている (港, 1992)。

4) Asanuma (1989) や浅沼 (1990) では、「関係特殊的技能」という言葉で表現されていたが、浅沼 (1994) からは、「関係的技能」という言葉に変更されている。

組織として持つ能力のうち、特定顧客のニーズまたは要請に効率的に対応して供給を行いうる能力」のことである。具体的には、デザイン・インなど、次期モデルの開発にまで関与する能力やその製造を準備するためのプロセス構築能力、あるいは量産開始後の様々な調整能力を含む。このように、企業間の取引や協働に関する研究を開発段階にまで拡張したことも、サプライヤー・システム論に対する浅沼の大きな貢献の一つである。

関係的技能は、Williamson の「取引特殊的資産」を発展させた概念であるが、次の点で異なる。第一に、上述したように、関係的技能は、現行モデルのライフサイクル内に留まらず、次期モデルにまで適用される。第二に、関係的技能には、特定顧客との取引が継続する中で「実行による学習」を通じて形成される部分（表層）と、一般性を持つ技術能力への投資を通じて形成される部分（基層）という2つの意味が含まれている。すなわち、関係的技能は完全に特定企業にしか通用しない技術ではなく、汎用性も併せ持っている。サプライヤーは、特定企業との取引にロックインされるわけではなく、ホールドアップ問題の危険に晒されるわけではない<sup>5)</sup>。第三に、第二の特徴とも関連するが、取引特殊的資産は特定の中核企業のみに通ずる設備や立地などを想定しているが、関係的技能は人的なノウハウに焦点を当てている。したがって、ある特定企業との取引で蓄積された技能であったとしても、他の中核企業との取引においても効果を発揮しうるものとして認識され、取引特殊資産よりも汎用性が高い。さらに、技術革新によって機械や設備の汎用性が高まるにつれて、人的ノウハウや顧客対応能力の向上の重要性が増している。第四に、取引特殊的資産は、その特殊性の高低を両端としたスペクトラム上で測定されるが、関係的技能は後述するような4つの次元の能力で多面的に把握される。

## (2) 貸与図方式、承認図方式、市販品方式

中核企業と長期継続的取引関係を構築しているサプライヤーは、中核企業からの高い評価を受けた結果であり、今後も取引を継続させるためには、高い評価を受け続ける必要がある。浅沼は、自動車部品取引において、中核企業であるアセンブラー（完成車メーカー）側の視点から、開発段階と製造段階で発揮しうるイニシアティブの程度（技術的主導性）の程度によって、サプライヤーとの取引関係を、表1のように、貸与図方式、承認図方式、市販品方式の3つに分類している<sup>6)</sup>。第一に、貸与図部品とは、「中核企業が供給する図面にしたがって外部のサプライヤーが製造する部品」である。貸与図方式では、中核企業であるアセンブラーが部品設計を行い、サプライヤーはその設計図を貸与されることによって部品製造を行う。サプライヤー

5) 取引コスト論では、取引相手がホールドアップ問題につけ込んで機会主義的行動を採ることを防ぐ方法として、垂直的統合が挙げられる。あるいは、取引主体が互いの独立性を保ったままでも人質のメカニズムによって機会主義を抑制することが指摘されている（Williamson, 1983）。

6) 部品やサプライヤーのタイプ分けは、中核企業がその部品に関して蓄積した技術的知識や熟達の度合いによって、カテゴリが異なる場合がある。



は、アセンブラーの分工場的な役割を担っている。第二に、承認図部品とは、「当のサプライヤー自身が作成し中核企業が承認する図面にしたがって外部のサプライヤーが製造する部品」である。承認図方式では、アセンブラーが部品設計の大まかな仕様を示して、サプライヤーはその仕様に沿った設計を行い、アセンブラーによって承認された設計に基づいて製造を行う。貸与図方式に比べて、サプライヤーは部品設計や開発能力が要求される。第三に、市販品とは、「特定の中核企業の意思に関係なく一般の買い手を対象として売り出されている財」である。自動車産業では、アセンブラーが市販品タイプの部品を購入することはほとんどない。

それぞれの部品を供給しているサプライヤーに対して、求められる関係的技能の内容やレベルは異なる。浅沼（1997）は、開発の初期段階、開発の後期段階、製造段階におけるルーティン的なオペレーション、製造段階におけるプロセスの改善の4段階で、各取引方式を比較している。まず、市販品サプライヤーの関係的技能として、品質と納期厳守への高い信頼性が挙げられる。市販品では、開発や製造プロセスがブラックボックス化されている程度が高く、取引企業間の相互作用も少ないと考えられる。また、価格交渉については、中核企業は競争に依拠している。次に、貸与図サプライヤーに対しては、品質の納期に対する信頼性に加えて次の2つの能力が求められる。一つは、製造プロセスにおける合理化や量産段階における部品の設計改善提案、いわゆるVA提案能力である。もう一つは、中核企業からの施策部品の発注や価格提案に対して、中核企業が設定した仕様に適させるための能力である。量産前における製造工程の設計や、VE提案能力である。市販品サプライヤーよりは、取引企業間の相互作用が発生するであろう。最後に、承認図サプライヤーについては、貸与図サプライヤーに要求される能力に加えて、中核企業の仕様に合わせながら、時間内に首尾よく開発する能力が求められる。具体的には、デザイン・インなど、試作部品の設計、製作、テスト、中核企業の詳細で微妙なニーズを汲み取り、適応する能力であり、高度で複雑な相互作用が長期的に求められる。市販品サプライヤーの関係的技能は主としてルーティン的なオペレーションで構成されるが、貸与

表1 関係的技能に基づく企業間協働のタイプ分け

		貸与図方式	承認図方式	市販品方式
協働の仕方		アセンブラーが設計し、それをサプライヤーに貸与。	サプライヤーが設計。アセンブラーがそれを承認。	サプライヤーが設計。製造した部品を、アセンブラーが購入。
関係的技能	製造・ルーティン	品質、納入	品質、納入	品質、納入
	製造・改善	合理化、VA	合理化、VA	
	開発・後期	工程改善、VE	工程改善、VE	
	開発・初期		デザイン・イン	
関係レント		小	大	なし
リスク吸収		大	小	なし

〈浅沼（1997）に基づき、筆者作成〉

図サプライヤーの場合は、開発初期以外の3段階において関係的技能が求められる。さらに、承認図サプライヤーは、すべての段階において関係的技能が必要となる。

浅沼(1987)は、Aoki(1980)の議論に基づきながら、関係的技能の概念を用いて、関係レントの議論の精緻化を図っている。現在、中核企業との取引関係があるサプライヤーは、そうでないサプライヤーよりも、より大きな付加価値を生成しているはずであり、この付加価値の余剰分が関係レントに該当する。例えば、関係的技能が高く評価されているサプライヤーは、そうでないサプライヤーに比べてより多数のモデルに納入することができるかもしれないし、より需要の大きいモデルへの納入することができるかもしれない。このように、サプライヤーは、関係的技能の評価に応じたランクに基づいて、関係レントの分配を受けており、サプライヤーは、関係的技能を向上させることによって、より高いランクを獲得しようとしている。

### (3) リスク吸収仮説

Asanuma and Kikutani(1992)は、Kawasaki and McMillan(1987)に基づきながら、日本の自動車産業におけるサプライヤーの生産コストと利益の変動の比較を行った。すなわち、中核企業の取引における支払い価格(P)を以下のように線形的な1次関数で表している。

$$P=b+\alpha(c-b)$$

bは、中核企業が前もって設定する目標価格であり、実際の費用(c)の増加分、あるいは減少分のうち、 $\alpha$ の比率分が上乘せられたり、削減されたりする。 $\alpha$ はリスクのシェアリング係数であり、 $\alpha$ の値によって、中核企業とサプライヤーの生産コストにおける変動リスクの負担が決定する。 $\alpha=0$ ならば、固定価格契約となり、サプライヤーが全面的にリスクを負担し、逆に $\alpha=1$ ならば、コスト・プラス契約となり、中核企業がリスクを負担する。その $\alpha$ の値は以下のように算出されている。

$$\alpha=1-\text{利潤の標準偏差}/\text{コストの標準偏差}$$

トヨタ、日産、マツダ、三菱自動車における各サプライヤーの $\alpha$ を算出した結果、4社とも $\alpha$ は約0.9となった。つまり、「設定された目標を上回った超過分についても、また目標を下回った場合の差額分についても、その90%にも上る部分が取引の過程で中核企業によって吸収された(浅沼, 1997, p. 278)」ことが示され、リスク吸収仮説が定量的に検証されたことになる<sup>7)</sup>。

さらに、企業間協働のタイプによって、買い手側の企業によるリスク負担と、売り手側の企業が確保しうる利潤マージンに違いがあることを指摘している。貸与図方式に基づいて取引を行っているサプライヤーに対して、買い手である中核企業が当該サプライヤーの操業度を安定させたり、生産性が向上するまでは、一時的に減価償却費などを負担したりするなど、中核企業がリスクを負担する。逆に、承認図方式のサプライヤーは、獲得する関係レントは貸与図方式のサプライヤーよりも大きくなるが、中核企業によるリスク吸収の程度は低い。自社に対す

る取引依存度が高いサプライヤーほど、また、技術的に進化の初期段階に留まっているサプライヤーほど、リスク吸収の対象となっている。その反面、リスク吸収の程度が大きいサプライヤーほど、取引によって獲得する利潤マージンは低くなる傾向がある。このようなリスク吸収と利潤マージンの獲得は、サプライヤーの利潤追求に対するインセンティブを高める。すなわち、簡単な加工を担当していた貸与図サプライヤーは、より複雑な貸与図サプライヤーへ、さらには承認図サプライヤーへと進化することを目指すであろう（表1）。

#### 4.2 組織間信頼の研究

企業間協働を分析する視点として、信頼に注目した研究も少なくない。Sako (1992) は、信頼を「ある取引のパートナーである一方が、予測でき、互いに受容可能な方法において対応もしくは行動するであろうとするもう一方についての期待である」と定義している<sup>8)</sup>。Sako (1992) は、日本と英国の電機部品取引において、取引関係を ACR と OCR という2つに分類している。ACR (Arm's-length Contractual Relations) とは、腕の幅だけ距離を隔てた取引関係のことである。ACR では、互いの取引依存度は低く、取引期間も短くなる。契約を重視し、取引の書類も詳細に作られる。あまり緊密でない取引関係のことである。他方、OCR (Obligational Contractual Relations) とは、善意に基づいた取引関係のことであり、緊密な取引関係を表す。OCR では、互いの取引依存度は高く、取引期間も長い。取引の書類は簡便なものであり、契約はあまり重視されない。Sako (1992) は、英国のサプライヤーには ACR 的な特徴があり、日本のサプライヤーには、OCR 的な特徴がみられることを指摘している。

1980年代における日本の自動車産業の競争優位性の源泉として、取引企業間の信頼が大きく影響していると指摘されてきた。長期継続的で緊密な取引関係を構築してきた日本の自動車部品取引について、Helper (1991) は、Hirschman (1970) の Voice/Exit 分析に基づき、日本では、問題解決時には、取引相手を切り替える Exit (退出) ではなく、Voice (発言) をベースに行動していると結論づけた。情報交換も少なく、互いのコミットメントも低い Exit に対して、

---

7) 岡室 (1995) は、浅沼の研究に対して、次のような問題点を指摘している。第一に、生産コストという供給側の変動リスクのみを対象とし、需要の変動リスクを考慮していないことである。第二に、使用したデータの問題であり、第三に、シェアリング係数の測定の仕方である。岡室 (1995) では、このような問題を回避するために、アセンブラーやサプライヤーの利益率が、需要や原材料価格の変化に対して、どの程度反応しているかを分析している。産業レベルのデータに基づいて、利益率を従属変数、販売台数や生産コストを独立変数とした重回帰分析を行った結果、アセンブラーが需要の変動リスクの一部を吸収していることを示した。すなわち、需要の変動リスクについても、リスク吸収仮説が部分的に該当することを指摘した。

8) Sako (1992) は、信頼を「約束厳守の信頼」、「能力に対する信頼」、「善意に対する信頼」に分類している。また、Sako (1998) は、特に「善意に対する信頼」とパフォーマンスの関係を考察している。善意に対する信頼とは、公正に振る舞い相互に裏切ることほしくないという期待のことである。

Voice では、コミットメントが高く、情報交換も頻繁に行われる。また、Helper and Sako (1995) は、取引関係における日米の違いが薄くなってきていることを指摘している。すなわち、米国の自動車部品取引が、Exit から Voice へとシフトしているという<sup>9)</sup>。Exit から Voice への移行が競争力獲得の重要な要素であるといえるが、Voice をベースとした行動には、緊密なコミュニケーションが求められ、その背後には信頼が存在している。Sako and Helper (1998) は、日米の比較に関して、米国よりも日本のサプライヤーのほうが、アセンブラーを信頼していることを明らかにしている。つまり、米国サプライヤーは、米国アセンブラーに対して懐疑的であるが、日本のサプライヤーは、日本のアセンブラーを信頼している。

信頼関係の構築は、取引コストの削減に影響を与えている (Sako, 1992)。取引相手から信頼できる情報を公開されることによって、その情報の信頼性を確保するためのコストの削減や約束を遵守させるための強制コストの削減を達成することが可能となる。このような信頼の存在は、取引コスト以外のパフォーマンスにも影響を与えている。Sako (1998) は、信頼とコスト削減、利益マージン、JIT 配送の実現、製品やプロセスの共同による持続的な改善の各パフォーマンスの関係について、自動車産業における日米欧比較を行っている。欧州については、英国、ドイツ、ラテン・カトリックに分類している<sup>10)</sup>。信頼が高ければ、日本ではコスト削減、JIT 配送、共同の改善に、米国では利益マージン、JIT 配送、共同の改善に、英国ではコスト削減、JIT 配送、共同の改善に、ドイツでは共同の改善に、ラテン・カトリックでは、JIT 配送と共同の改善に結実していることを明らかにしている。

しかし、Macduffie and Helper (2006) は、1990 年代の Exit と Voice という対比では、現在のサプライヤー・システムを把握することが困難になっていると指摘する。競争のグローバル化、アメリカを中心として起こった脱垂直統合、製品アーキテクチャのモジュラー化、サプライヤー能力の供給過剰などが要因となって、サプライヤー・システムは変化しているという。Exit ベースの企業は協力的な能力を発展させる必要があり、Voice ベースの企業は競争圧力をさらに活用することが求められる。すなわち、両者の Hybrid モードへと収斂しているといえる (表 2)。Hybrid モードは、Voice と同様に長期的で関係的であるが、サプライヤーの選択に関しては、Exit のように新規サプライヤーに対してオープンであり、取引先は競争圧力に直面させられることによって、ビジネスの停止も珍しくない。資本関係はケースバイケースである。取引のガバナンスは、暗黙の了解だけでなく、公式的な手続きや契約にも依存している。このような協働のハイブリッドモードへの収斂が、サプライチェーン、特に自動車産業におけるサプライチェーンで見受けられるという。

基本的に、アセンブラーとサプライヤーとの緊密な協働を考慮すれば、ハイブリッドモード

---

9) しかし、このシフトが完全に達成されたわけではなく、Exit の特徴は残されたままであったという指摘もある (Macduffie and Helper, 2006)。

10) ラテン・カトリックの国として、イタリア、フランス、スペインを対象としている。

は、従来の日本企業のように信頼関係をベースとして構築されるであろう。しかし、米国企業の多くは、Exit 型取引を維持しながら、日本企業のように協働を強化している。すなわち、部品調達などの取引のガバナンスレベルでは Exit 型を採り、開発や製造などのタスクレベルでは Voice 型を形成することによって、信頼関係を構築していなくても、タスクレベルにおける企業間協働を実現するのである。ハイブリッドモードには、従来の日本企業のような信頼に基づく協働と、米国企業のように、従来は、Exit 型に基づくガバナンスメカニズムが機能していた企業において、信頼に依拠しない協働が存在する（表3）。これは、信頼は企業間協働の必要条件ではないことを意味する。信頼に基づかない協働は、信頼に基づく協働ほどのパフォーマンスは上げないであろうが、信頼に基づかない協働は直ちに消滅していくわけではないと、Macduffie and Helper（2006）は推測している。

表2 組織間信頼をベースとした企業間協働のタイプ分け

	Exit	Voice	Hybrid
関係	距離を置いた関係	長期的、関係的	長期的、関係的
取引先の範囲	新規サプライヤーに対してオープン	閉じられた潜在的サプライヤーの存在	新規サプライヤーに対してオープン（事前に綿密な調査あり）
選定方法	価格による競争入札	能力ベースの選定	競争による評価
開発におけるサプライヤーの役割	シンプル化された製品開発	サプライヤーも巻き込んだ開発	開発におけるサプライヤーの役割大
資本関係	資本関係なし	資本関係もあり	能力に依存した資本関係
ガバナンス	契約によるガバナンス	規範に基づくガバナンス	規範＋契約
手続きの特徴	成文化された手続き	暗黙的な手続き	契約による明示的な手続き

〈Macduffie and Helper（2006）に基づき筆者作成〉

表3 Hybridモードのバリエーション

	信頼に基づかない協働	信頼に基づく協働
従来の取引モード	Exit	Voice
ガバナンスレベル（部品調達）	敵対的、短期的	長期的、関係的
タスクレベル（製造、開発）	継続的な共同開発 相互依存的プロセス 関係維持のための努力：低	継続的な共同開発 相互依存的プロセス 関係維持のための努力：高
情報交換	ガバナンスレベル：低 タスクレベル：高	ガバナンスレベル：高 タスクレベル：高
信頼	ガバナンスレベル：低 タスクレベル：？	高

〈Macduffie and Helper（2006）に基づき筆者作成〉



### 4.3 製品アーキテクチャ論

関係の技能や組織間信頼という視点から企業間協働を考察すると、日本の自動車産業における部品取引は欧米のそれとは異なった特徴を持っており、排他的あるいは閉鎖的と非難される面もあったが、その経済合理性や競争優位性についても盛んに議論されてきた（浅沼，1984；1992；藤本，1995）。藤本（2002）は、このような部品取引関係を「日本型サプライヤー・システム」と称し、出資と役員派遣など、資本的・人的関係に基づく関係の継続という意味での系列と区別している。藤本（1995；1997）は、日本型サプライヤー・システムの特徴として、①長期継続的取引関係、②少数サプライヤー間の能力構築競争、③一括発注型の分業パターンの3つを指摘している。このような3つの特徴に基づいて、サプライヤーは、単に製造だけでなく、開発の一部にも参加するような承認図メーカーとして、関係の技能を蓄積していくことが可能になる。1990年代に入ると、サプライヤー・システムの研究は、部品の調達段階だけに留まらず、製品開発段階にまでその研究対象を拡大することによって発展していくとともに、製品アーキテクチャ論という視点からも、活発な議論が展開されていった。

アーキテクチャとは、「構成要素間の相互依存関係のパターンで記述されるシステムの性質」である（Ulrich, 1995；青島，1998）。製品アーキテクチャとは、製品システムの基本的性質を決定する設計思想のことであり、「どのようにして製品を構成部品や工程に分割し、そこに製品機能を配分し、それによって必要となる部品・工程間のインターフェイス（情報やエネルギーを交換する「継ぎ手」の部分）をいかに設計・調整するかに関する基本的な設計思想」と説明される（藤本，2001）。青島・武石（2001）によると、製品アーキテクチャは、製品機能を物理的構成要素に配分するパターンと、構成要素間のインターフェイスのルール化の程度により、モジュラー型と統合型に分類される。モジュラー型とは、構成部品間の機能的独立性が高く、インターフェイスがルール化されている製品アーキテクチャのことであり、これに基づくモジュラー化とは、「システムを構成する要素間の相互関係に見られる濃淡を認識して、相対的に相互関係を無視できる部分をルール化されたインターフェイスで連結しようとする戦略」を意味する。他方、統合型とは、構成要素とその機能との関係が多対多の複雑な関係になっており、構成部品間の機能的相互依存性が高いアーキテクチャを指し、これに基づく統合化とは、「要素間の複雑な相互関係を積極的に許容して、相互関係を自由に解放して継続的な相互調整にゆだねる戦略」を意味する。

アーキテクチャには様々なレベルが存在しており、組織間や企業間における活動の相互作用のあり方を「ビジネス・アーキテクチャ」という（青島・武石，2001）。藤本（2002）も、モジュール化には、①製品アーキテクチャのモジュール化（製品開発におけるモジュール化）、②生産のモジュール化、③企業間システムのモジュール化（調達部品のモジュール化）の3つのレベルがあり、産業界や学界で議論される際には、これらが混同して議論されていることを指摘して

いる。混乱を回避するためにも、製品アーキテクチャ、生産、企業間システムの3つの相違点と関連性を把握した上で、それらを統一的に分析するための枠組みの構築する必要がある。

企業内の組織間協働や企業間協働のあり方は、製品アーキテクチャの特徴によって規定される (Reinertsen, 1997; Fine, 1998)。表4は、製品アーキテクチャに基づく企業間協働の分類を示している。製品アーキテクチャによって、情報の複雑性が異なり、それを処理すべき組織間、企業間調整のあり方も異なるからである。モジュラー型製品を開発するためには、分業型組織間協働が適格的であり、統合型製品では、機能と構成部品との対応関係が複雑に絡み合っているため、組織間で複雑な調整が必要とされる (青島・武石, 2001)。

表4 製品アーキテクチャに基づく企業間協働のタイプ分け

	統合型アーキテクチャ	モジュラー型アーキテクチャ
戦略	要素間の相互作用を許容 組織間（企業間）の複雑な調整	システムを要素に分別 ルール化されたインターフェイス
条件	事後的な調整が必要	事前ルールが必要
能力	社内外の摺り合わせ能力が必要 部品設計の微妙な調整 一貫した工程管理 緊密な社内部門間調整 取引先との濃密なコミュニケーション 顧客との接点の質の確保	相互作用は究極的には不要 事前にシステム全体の構想 ルールの作成 インターフェイスの業界標準の確立 自在な従従連衡 事業を急速展開させる能力

〈藤本（2001）に基づき筆者作成〉

Fine (1998) も、製品アーキテクチャのモジュラー化と統合化の概念を製品レベルからサプライチェーンレベルに適用し、サプライチェーンのアーキテクチャを、地理的近接性、組織的近接性、文化的近接性、電子的近接性の4つの基準に基づいて、モジュラー型と統合型（インテグラル型）に分類している。モジュラー型サプライチェーンとは、「地理的に範囲が広く、資本・経営の両面とも関係が希薄で、多様な文化が存在し、電子的連結が弱くても構築できる」サプライチェーンのことである。他方、統合型サプライチェーンとは、「メーカーとその主要なサプライヤーが一つの町または地域に集中し、資本関係があり、業務と文化を共有し、電子技術によって結びついている組織」のことである。本質的に、製品とサプライチェーンの構造は、互いに効果を高め合う傾向にある。もちろん、製品と企業間協働の整合性が確認できない産業もある。同じような製品アーキテクチャであっても、企業によって異なる調整を採用していることもある。例えば、グローバルソーシングを掲げていた頃の米国自動車メーカー GM (General Motors) は、製品や部品開発を社内に統合化しながら、自動車という統合型アーキテクチャ製品を取り扱っていたにもかかわらず、地理的、組織的、文化的に広範囲に分散したサプライヤー・システムを構築していた (Fine, 1998)。

アーキテクチャと取引コストは密接に関係している。モジュラー化は取引コストを削減する

一つの方法である。モジュラー化によって取引の複雑性を削減し、それが取引コストを削減する (Baldwin and Clark, 2000)。構成する企業間の相互依存性が低く、取引コストは削減されるが、統合型サプライチェーンのような緊密な調整や全体最適化を犠牲にする。事後的で緊密な相互調整能力が求められる統合型アーキテクチャは、上述したような日本型サプライヤー・システムでみられる優位性が発揮されやすいといえる。

## 5 マーケティング・チャネル論

### 5.1 パワー・コンフリクト論

マーケティング・チャネル論は、チャネルをどのように管理、運営していくかという問題を研究の焦点としている。従来のマーケティング・チャネル論において、主流となるアプローチを形成してきたのは、パワー・コンフリクト論であった。Stern and Brown (1969) に端を発して、1970年代から80年代前半にかけて、パワーとコンフリクトに注目した研究が進められてきた (Gaski, 1984)。

マーケティング・チャネルは、互いに独立した複数の企業によって構成されている。パワー・コンフリクト論では、取引企業間のパワー格差とその発生構造、あるいはパワーに基づくコンフリクトの抑制が議論の対象とされてきた。すなわち、取引企業間のパワー構造の非対称性を前提としており、流通系列化のように、パワーを持つ企業（例えば、大手メーカー）が取引相手（例えば、中小流通業者）を有効にコントロールすることで、チャネルを安定させるのである。独立した企業が構成するチャネルにおいて、発生した企業間のコンフリクトをパワーによっていかにして抑制し、チャネルシステム全体を望ましい方向へと導くかという問題を取り扱う (石井, 1983)。パワーの発生構造については、関係に注目するものと、パワー資源に注目するものがある。前者は取引依存度によって把握することができる。特定の取引先への依存度がその企業に対するパワー（交渉力）を規定している。他方、後者はパワーの源泉としての資源に注目している<sup>11)</sup>。しかし、このようなパワーに基づくコンフリクトの抑制の可能性については、結果は一様ではないという実証結果が得られている (Lusch, 1976)。

さらに、パワー・コンフリクト論の問題点として、次の2つを指摘することができる。第一に、「駆け引きとパワー・ゲームに満ち溢れた否定的なチャネル像のみに注意を払うあまりに、結果的にチャネルが生み出す順機能的な部分を軽視する結果ともたらした」(崔, 2010) という指摘がある。コンフリクトの抑制に分析の焦点が集中しており、協調的關係の構築については、積極的に議論の対象とされてこなかった。第二に、チャネルを管理するリーダーの存在を前提

11) 代表的な見解として、報酬のパワー資源、制裁のパワー資源、情報と専門性のパワー資源、正統性のパワー資源、一体化（同一性）のパワー資源の5つが挙げられる (石井, 1983)。

としており、取引企業間のパワー格差に基づいて、理論が構築されている。しかし、1980年代以降の大手流通業者の台頭によって、これまで、チャンネルのリーダー的存在であった大手製造業者と対等なパワーを有する企業が出現した。このようなパワーのシフト、あるいはパワーの拮抗状態に対して、パワー・コンフリクト論は有効でないアプローチであったといえる。

## 5.2 協調的關係論

次に台頭してきたアプローチは、協調的關係論である。1980年代後半から注目され始めたこのアプローチの背景には、サプライチェーンの川上に位置する大手メーカーから、川下に位置する大手小売業へのパワー・シフトが存在していた。最終消費者にダイレクトに接する機会の多い小売業は顧客情報や実需情報に基づくマーケティング活動を展開することによって、次第に取引相手に対するパワーを高めていったからである（崔・石井, 2009）。1980年代後半から現在に至るまでのチャンネル研究の主要な成果のほとんどは協調的關係論に包摂されているといえるが、協調的關係論は、「チャンネルメンバー間の持続的相互作用の結果として捉える立場」と、「取引コスト論の流れに基づいて、取引関係を統御するメカニズムを設計することで協調的關係を築く立場」の2つのパターンに分類されるという（崔, 2010）。

第一の立場では、取引企業間のコンフリクトを、パワーで抑制することによって、チャンネルの安定化を図るというよりも、信頼とコミットメントによって長期的で安定した協調的關係をめざす（高嶋, 1994；崔, 1997）。例えば、1990年代半ばから注目されはじめた製販統合や製販同盟が挙げられる（高嶋, 1996；石原・石井, 1996）。大手同士のメーカーと流通業者は、駆け引きや対立ではなく、パートナーシップによる協調的關係の構築によって、各連携企業が何らかのメリットを得るという Win-Win 關係の構築を目指した。

第二の立場として、取引コスト論の文脈において、協調的關係論が議論されている。取引コスト論に基づいて、取引特殊投資から発生する機会主義的行動を防ぐための統御メカニズムについて考察している。例えば、Heide and John (1988, 1990, 1992) は、具体的な統御メカニズムとして、取引企業間における相殺投資、取引先との共同行動、關係的規範の養成などを指摘している。また、Heide (1994) は、機会主義的行動から発生する取引コストを抑制するための統治機構として、市場的統治、一方的・階層的統治、双務的統治の3つに分類した。伝統的な経済学に基づく市場取引に相当する市場的統治、パワー格差を前提とした支配・被支配關係に該当する一方的・階層的統治よりも、信頼とコミットメントに基づく協調的關係を意味する双務的統治のほうが、取引コストの削減を実現すると指摘している。

しかし、製販統合などの協調的關係の実現は容易ではない。なぜならば、連携する企業は、共通目標の実現や協働による利益の増大よりも、個々の利害を巡る対立に陥るからである。確かに、大手小売企業の台頭などによって、取引企業間のパワー・バランスは拮抗状態になり、

取引関係の対等性や安定性に基づいて、目標の共有や成果の拡大をめざすことが重要視されるようになった。しかし、現実には売買関係からの対立も存在し続けており、利益などの成果分配の際は、対立関係が前面に出る。チャネルパワーを考慮していない長期継続的協調関係の議論は理想論であるという指摘もある（崔・石井，2009）。さらに、パワー・バランスが取れていたとしてもコンフリクトが発生しないと限らない。パワー・バランス状態でのコンフリクトは、パワー・インバランス状態でのコンフリクトよりも破滅的になりかねない（Stern and Reve, 1980）。

流通系列化から製販統合へという現実の取引制度や取引慣行の変化や、パワー・コンフリクト論から協調的關係論へという学問的なパラダイムシフトに直面している状況ではあるが、依然として流通系列化が機能している業界や、従来そのままではないが、部分的に流通系列化が根底にある業界も少なからず存在している。すなわち、協調的關係論が主流であったとしても、パワー・コンフリクト論から協調的關係論へというパラダイムシフトによって、現実の把握することはあまりに単純すぎるという指摘もある<sup>12)</sup>（崔・石井，2009）。

### 5.3 生産財マーケティング

狭義の経営学におけるサプライヤー・システムは、自動車部品取引を研究対象としている研究が多く、原材料や部品などの生産財取引を念頭に置いた研究分野である。他方、マーケティング・チャネル論では、消費財取引を前提とした理論構築が中心であった。すなわち、消費財を主な研究対象としてきたマーケティング・チャネル論とは、研究上の棲み分けが行われていたといえよう。不特定多数の個人を顧客とする消費財と異なり、生産財は、継続的取引を前提とした企業を対象としている。また、製品の開発段階と販売段階が時間的にも組織的にもはっきりと分割されている消費財と比べて、生産財の場合は、開発段階と販売段階が取引活動の中で統合されている（高嶋，1998）。

マーケティング領域において、生産財取引を主たる研究テーマにしてきた分野は、生産財マーケティングであり、長期的関係を中心として議論が展開されてきた（Håkansson, 1982）。2000年頃からは、生産財のサービス財における企業間関係を対象としたリレーションシップ・マーケティングなどへと発展していき、顧客との関係性管理やその強化がより一層重視されるようになった（南，2005）。ただし、システムインテグレーションなどのサービス財と実際の部品としての生産財では、サプライチェーンや企業間関係の構築方法が異なるであろう。以下では、実際の部品などを対象とした研究のうち、高嶋（1998）を中心として生産財マーケティングの特徴を概観する。

---

12) 協調的關係論の問題点として、特定の取引先との緊密な連携が、他の取引先の候補との関係の排除につながることによるデメリットも大きいという指摘もある（崔，1997）。



## (1) 顧客適応戦略と標準化戦略

部品、原材料、機械、設備などの生産財における戦略的な課題として、企業間取引関係の形成と管理が挙げられる。生産財マーケティングでは、買い手企業と売り手企業がどのようにコミュニケーションを取りながら協力関係を築くか、売り手企業である生産財メーカーは、どのような戦略を採ることによって競争優位を追求するかという問題について議論されている。

高嶋（1998）は、Håkansson（1980）らによる相互作用モデルに基づいて、生産財取引に関する有効な戦略について検討している。相互作用モデルには、一般的側面と適応的側面の2つがある。前者は売り手企業の専門的な問題解決能力に顧客がどの程度依存するかという側面であり、後者は、売り手企業による顧客の個別ニーズに適応した製品やサービスを供給する能力に対して、どの程度顧客が依存するかという側面である。高嶋（1998）は後者の適応的側面に注目し、生産財メーカーは顧客の要求にどの程度合わせるのかという視点から、顧客適応戦略と標準化戦略という2つの生産財取引における基本戦略を提示している。

顧客適応には、製品の開発段階、生産段階、配送段階の3つの段階がある。顧客ごとに異なる仕様のカスタマイズされた製品の開発、顧客の注文に応じて行う受注生産、顧客の要求する適時適量の配送サービスが、それぞれ開発、生産、配送段階における顧客適応に該当する。これに対して、生産財メーカーが決めた標準仕様の製品開発、見込み生産、一括大量配送が、標準化戦略に該当する。実際は、すべての段階で顧客適応するわけではなく、ある段階では顧客適応を選択するが、別の段階では標準化戦略を採ることも可能であり、顧客適応の組み合わせは多様となる。

## (2) 戦略の選択

生産財メーカーがどちらの戦略を採るか、あるいはどの程度顧客適応すべきかについては、市場環境や技術的条件などに依存する。したがって、顧客適応のレベルが高いほうが競争優位を獲得することができるとは限らず、場合によっては、標準化戦略を採るほうが望ましいこともある。市場環境とは、適応的な製品の顧客需要がどの程度存在するかを表しており、技術的条件とは、適応的な製品を供給するためにはどの程度のコストが生じるかを意味している。顧客適応的な製品の需要が大きいくほど、顧客適応するための技術が高いほど、顧客適応戦略を採ることになる。

このような顧客適応の決定は、延期—投機モデルによって説明される<sup>13)</sup>。延期とは、製品の開発、生産、配送を顧客の注文が発生する時まで遅らせることであり、投機とは、顧客から注文が生じる前に開発、生産、配送を決定することである。顧客適応を行う程度によって、開発、生産、配送の各段階で、生産財メーカーと顧客企業それぞれが負担するコストは変動する。顧

13) 延期—投機モデルとは、いつの時点で製品の開発、生産、配送を行えば、最もコストがかからないかという問題を考えることであり、効率的な顧客適応のレベルを決める。（Bucklin, 1965, 田村, 1989）。

客適応の開発をすればするほど、生産財メーカーが顧客の要求に合わせるための追加的作業のコストが高くなり、顧客企業も追加的作業の待ち時間のコストとその時間を短縮するためのコストがかかる。逆に、標準化すればするほど、顧客が生産財メーカーの提示する標準仕様に合わせるための追加的作業のコストが高くなり、生産財メーカーも標準化製品のバリエーションの用意や需要予測が外れて売れ残った場合の在庫コストなどが高くなる。生産段階では、受注生産すればするほど、生産ロットを大きくしたり、生産を平準化したりするメリットが得られない。逆に、見込み生産すればするほど、在庫の所有や売れ残りの廃棄のためのコストがかかる。配送段階では、適時適量配送すればするほど、顧客の負担する在庫コストやリスクは減るが、配送頻度の増加によるコストが増える。逆に、大量一括配送では、生産財メーカーの受注処理や物流コストは減るが、顧客の負担するコストやリスクは増大する。延期—投機モデルは、全体的に最も効率的となる顧客レベルを示し、生産財メーカーはこれらのコストの合計が最小化される時点にまで、顧客適応すればよいことになる。

### (3) 戦略を有効にするための条件

生産財メーカーは、顧客適応戦略と標準化戦略のいずれの戦略を採るにせよ、その戦略に適した組織体制や企業間関係を編成することによって始めて、その戦略が有効となる。顧客適応によって競争優位を獲得するために、他社よりも効率的に、製品適応、受注生産、適時適量配送を実現する。例えば、デザイン・インやオーバーラップ型の製品開発、JIT生産や平準化生産、多頻度少量配送などが挙げられるが、それらを実現するためには、企業内部部門の連携が必要である。顧客適応は、一つの部門だけでは完結することは困難であり、各部門が連携することによって機能するからである。例えば、製品適応のためには、販売・営業部門から収集された顧客情報を製品開発に反映させる。しかし、現実には、各部門が局所最適化をめざすことによって、企業全体としての顧客適応が効率的に行うことが難しくなる。なぜならば、延期—投機モデルで示されるコストは、不確かに想定するしかなく、各部門が負担するコストの内訳もわからないからである。そのような状況では、自社部門の最適化を優先することは少なくないであろう。プロジェクトチームの導入などによる職能間の連携を強化したり、分権的な事業部制を基礎としながら、事業部間の迅速で柔軟な資源配分を可能にするスタッフ部門を設置したりすることが必要となる。

最適な顧客適応の実現のためには、組織的な条件だけでなく、顧客企業との協調的関係の形成も必要である。すなわち、短期的な視野に基づいた利害対立が存在するような関係ではなく、長期的で信頼をベースとした関係を構築することが必要である。協調的関係によって、コミュニケーションの円滑化や、顧客適応のための双方による設備や技術への投資が容易となるからである。しかし、協調的関係は取引先との依存度を強化することにもつながる。依存関係の増大は優先的取引や情報共有を促進させるが、取引先のパワーによる影響も受けやすくなり、自

社にとって不利な取引条件を一方的に押し付けられる危険性もある。したがって、取引先の分散や拡大によって依存関係をコントロールすることも重要となる。

他方、標準化戦略を有効にするための条件として、集権的な組織管理の実現と協調的・依存的関係の制限が挙げられる。生産財メーカーは標準化戦略を採用ることによってコスト優位を期待する。大量生産、大量配送などによる規模の経済性や、生産量や配送量の増大による学習効果、さらには、事業の多角化などによって、複数事業間における生産や配送の共用による範囲の経済性を実現させる。そのためには、事業部ごとに資源を分散させないような集権的な管理や、規模に基づく効果を発揮させるような大規模な投資を実施するためのトップダウンによる意思決定が必要である。また、特定の顧客との間に緊密な関係が形成されると、顧客適応が求められ、競争力を発揮していた標準仕様の製品や見込み生産が制限される危険性があるために、協調的關係や依存関係を抑制することも必要である（表5）。

表5 顧客適応のレベルに基づく企業間協働のタイプ分け

		顧客適応戦略	標準化戦略
戦略の内容	開発	特注仕様の開発	標準仕様の開発
	生産	受注生産	見込み生産
	配送	適時適量配送	一括大量配送
戦略を選択する条件	市場	顧客需要の多様性や不確実性が高い時	適応的製品に対する需要が少ない時
	技術	顧客適応の製品を供給するためのコストがかからない技術がある時	顧客適応を行うための技術的なコストが大きい時
戦略を有効にする条件	組織内	部門間連携、プロジェクトチーム 分権的組織とスタッフ部門	集権的組織 トップダウンによる意思決定
	企業間関係	協調的關係の実現と過度な依存を避けるためのコントロール	協調的・依存關係の抑制

〈高嶋（1998）に基づき、筆者作成〉

## 6 まとめ

### 6.1 既存研究のまとめと問題点

本研究では、サプライチェーンにおける企業間協働に関する研究を概観してきた。表6は、各研究の特徴をまとめたものである。取引コスト論では、取引コストを最小化するための3つのガバナンス構造として、市場取引、継続的取引、組織内組織が提示された。ただし、独立した企業間の協力関係や協働に焦点を当てるのであれば、純粋な市場取引や組織内取引よりも、継続的取引に注目する必要があるが、先述したように、実際に存在する継続的取引の多様性を考慮していない。

浅沼の一連の研究では、取引コスト論に依拠しながらも、その問題点を克服すべく、議論が展開されてきた。例えば、取引コスト論の問題点として、①取引特殊資産という概念を提示するなど、設備などの物的資産を重視し、静態的な議論である、②取引される製品はすでに開発が終了し、初期価格も決定済みの場合を想定している、③取引コスト論における継続的取引は、製品のライフサイクル内における継続的取引を想定している、④取引コスト以外の成果を考慮しておらず、しかも、自社の成果の確保しか考慮せず、サプライチェーン全体の利益のパイの拡大は考慮していない、⑤ make or buy と称されるように、継続的取引の多様性を考慮していない、などが挙げられる。このような問題点に対して、浅沼は、①関係的技能という概念を用いて、サプライヤーの技能の適応、進化という動態的視点に基づいている、②開発段階や初期価格の調整まで踏み込んだ議論である、③現行モデルだけでなく、次期モデルも含めて、製品ライフサイクルを超えた長期継続的取引を想定している、④取引価格、取引数量の調整に注目し、取引コスト以外の成果も考慮し、付加価値の余剰分としての関係レントなど、パイの拡大にも言及している、⑤ make or buy ではなく、how to buy、すなわち、多様な継続的取引の分析を可能にしている、などに注目している。⑤継続的取引の多様性については、関係的技能の違いによって、承認図方式、貸与図方式、市販図方式に分類している。

組織間信頼の研究では、信頼の有無によって、企業間協働を Voice 型と Exit 型に大別している。その後の研究では、両者のハイブリッド型を提示し、部分的ではあるが、信頼が協働の必要条件ではないと指摘している。しかし、信頼関係は長期的な取引関係の原因であるのか結果であるのか明らかでない（酒向，1998）。信頼そのものを獲得しようとしても、容易に得ることができるわけではなく、①優れた問題解決のアプローチ（経営原理、生産方式）の存在、②そうしたアプローチの組織の枠を超えた実践、③そこで生じる利得の公正な分配、④取引関係におけるウイン・ウイン・ゲームの好循環という4つの条件が揃ってはじめて事後的に生成するものではないかという指摘もある（西口，2009）。

組織間信頼の研究も、基本的には取引コスト論における枠組みの延長線上で議論されているが、製品アーキテクチャ論におけるモジュラー化についても、主たる目的の一つは取引コストの削減である。統合型かモジュラー型かという製品アーキテクチャが、組織間協働や企業間協働のあり方を規定する。しかし、藤本（2002）も指摘しているように、製品レベルの議論と企業間協働レベルの議論が混同されることが少なくない。また、企業間協働だけでなく、製品レベルにおいても、純粋な統合型や完全なモジュラー型はあまり存在せず、その中間に位置するタイプについての議論があまり展開されていないという問題点がある。

マーケティング・チャネル論について、主として消費財を対象とした議論では、企業間のコンフリクトをパワーによっていかに抑制するかというパワー・コンフリクト論から始まって、企業間の対立関係を協調関係へといかにシフトさせるかという協調的關係論へと議論が展開していった。他方、生産財を中心に扱う生産財マーケティングの研究では、売り手である生

表6 企業間協働に関する各研究の比較

	取引コスト論	浅沼の研究	組織間信頼	製品アーキテクチャ論	生産財マーケティング
協働のタイプ	(組織内取引) 継続的取引 (市場取引)	貸与図方式 承認図方式 市販品方式	Voice Hybrid Exit	統合型 モジュラー型	顧客適応戦略 標準化戦略
キー概念	取引コスト	関係的技能	組織間信頼	製品アーキテクチャ	延期—投機
サプライチェーン全体の利益		関係レント 革新的適応		(モジュラー型による全体最適化の犠牲)	
自社の利益	機会主義の抑制 取引コストの削減	成果還元 リスク・シェアリング	信頼による取引コスト削減	モジュラー型による取引コスト削減	交渉力の確保 関係のコントロール
視点	買い手	買い手	買い手	買い手	売り手

産財メーカーが取り得る戦略として、顧客適応戦略と標準化戦略を指摘している。生産財メーカーがどの程度顧客適応するかは、延期—投機モデルに基づいて、いつの時点で開発・生産・配送を行えば、コストが最小化されるかによって決まる。

## 6.2 今後の SCM 研究に向けて

以下では、今後のサプライチェーンにおける企業間協働に対する視点やフレームワークを提示すべく、次の4点について指摘する。第一に、取引コストだけでなく、取引利益にも注目する必要がある。加護野（2008）は、取引コスト論の限界を指摘し、取引利益の視点の重要性を主張している。すなわち、長期継続的取引が行われる理由は、取引コストの削減のためとは限らない。一般的に、長期的取引では不確実性が高まり、取引相手の機会主義的行動の危険性も高まる。しかし、実際には長期的取引を選択する企業が少なくない。浅沼の研究では、長期継続的取引が行われる理由として、関係的技能の存在が指摘されている。しかし、先述したように、関係的技能は、特定の取引企業のみに通ずるものではなく、汎用的な特徴も有している。関係的技能以外の要因を考慮するに辺り、取引関係の持続そのものによって、取引コストの削減以外のどのような取引利益が得られるのかについて考察する必要があると指摘している。具体的に、取引利益にはどのようなものが含まれるのかを検討することは、今後の課題である。

第二に、パイの分配だけでなく、パイの拡大についても考慮することが求められる。そもそも、企業がSCMを導入する目的の一つは、サプライチェーン全体の最適化、パイの拡大、Win-Win 関係の構築であった。典型的なパイの拡大は、需要の増大によって、機会利益を確保することである。または、サプライチェーン全体に存在する在庫を削減することによるコスト削減も、サプライチェーン全体が獲得する利益を増大することにもつながる。しかし、取引コスト



論や当初のサプライヤー・システム論、マーケティング・チャネル論における議論では、調整や協力という視点が欠如しており、自社利益の確保を目的とした利益の奪い合い、リスクの押し付け合いに関心が置かれていた。協力して、リスクの絶対量を削減したり、負担量を調整したりすることは議論は、浅沼の研究を除いては、あまり行われて来なかった。パイの分配や奪い合いを中心としていた経営学や商学の社会科学アプローチは、非協力・競争から、信頼などの協調へと議論が推移している。マーケティング・チャネル論においても、パイの奪い合いではなく、パイの拡大という視点の研究が必要であるという指摘もある (Jap, 1999)。近年は、パワーと信頼の組み合わせなど、競争と協調を組み合わせた視点からの研究が数多く行われている。サプライチェーンやチャネルが独立した企業で構成されるシステムである限り、パワーの問題が払拭されることはないという指摘される (崔, 2010)。非協力・競争から協調路線へのシフトのみでは、実際に起こっている企業間協働の本質を見誤る危険性もあり、競争と協調、利益のパイの分配とパイの拡大を同時に考慮する必要がある。

第三に、取引ルールの遵守から、取引ルールの創造・変革へと研究の視点をシフトさせる必要がある。取引コスト論では、取引契約などの事前に決められたルールをいかに遵守させるか、そのための取引コストをいかに削減するかという問題に焦点が当てられていた。そのために、サプライヤー・システム論やマーケティング・チャネル論において、注目されたのは信頼という概念であった。Liker and Choi (2004) は、「サプライヤーとの関係を『距離を置いた対峙』から『緊密な協力』へと変えられるか否かは、もはや議論の対象ではない。むしろ、それをいかに実現するかに移行している」と指摘している。取引に関わる当事者全体が便益を得る、つまり、Win-Win 関係を構築するためには、協力関係の構築は必須条件であるといえる。ただし、取引コストをいくら削減したとしても、協調的関係を実現することができるとは限らない。「取引の長期継続性や取引相手の限定化という表面に表れた企業行動だけではなく、そうした企業行動の動員となっている、より本質的なメカニズムが解明されなければ、その移転は皮相的なものとなり、本来意図したようには機能せず、したがって、十分な成果を生み出さないかもしれない (港, 1992)」と指摘されるように、単に、表面的に取引構造のみを模倣したとしても、あまり効果は発揮されず、価格調整や、リスク・シェアリングなど、サプライヤー 1 社ごとの取引プロセスや取引ルールについても、考慮しなければならないのである。取引構造を変えれば、自動的にそれに適した取引プロセスや取引ルールを実現することができるとは限らないのである。協力や協働を自発的に促すような取引ルールの創造や変革によって、取引利益の追求やパイの拡大を実現するのである。

第四に、買い手の視点だけでなく、売り手の視点を取り入れた分析を行う必要がある。今回取り上げた各研究のうち、生産財マーケティングを除く研究は、基本的には、買い手側の視点に立った研究である。Make or buy や、how to buy という考え方も買い手を中心に据えている。しかし、買い手は、複数の売り手から製品・サービスを購入していたとしても、それらの

企業と同じ企業間関係を構築しているとは限らない。実際は、売り手にも多様性があり、取り得る戦略も異なっている。サプライチェーンにおける企業間協働の更なる詳細な分析のためには、how to sell という視点も組み込む必要がある。

本研究では、社会科学系を中心とした研究を概観したが、SCM 研究は、生産工学やオペレーションズ・マネジメントの分野においても、活発な議論が展開されている。例えば、オペレーションズ・マネジメントの分野では、制約条件の理論 (Theory of Constraints: TOC) によって体系化され、サプライチェーンの全体最適の重要性が指摘されてきた (Goldratt and Cox, 1992)。TOC は、独自のスケジューリング方法によって開発された改善方法であり、システムの全体最適にとって、制約条件となっているボトルネック工程に対して改善を行い、全体の同期化を図る。一つの制約条件を克服すると、他の工程にボトルネックが発生すると、同様に改善を行う。以上のような改善を繰り返すことによって、システムの全体最適を実現させるのである。このように、生産工学分野では、サプライチェーンの全体最適化やパイの拡大を議論している研究が多い。社会科学分野の研究と組み合わせることによって、さらなる精緻化を図ることを今後の課題としたい。

## 参考文献

- Aoki, M (1980) "A Model of the Firm as a Stockholder-Employee Cooperative Game," *American Economic Review*, Vol. 70, pp. 600-610.
- 青島矢一 (1998) 「製品アーキテクチャーと製品開発知識の伝承」『ビジネスレビュー』Vol. 46, No. 1, pp. 46-60.
- 青島矢一・武石彰 (2001) 「アーキテクチャという考え方」(藤本隆宏・武石彰・青島矢一編『ビジネス・アーキテクチャ』第2章, 有斐閣).
- 浅沼万里 (1984) 「自動車産業における部品取引の構造: 調整と革新的適応のメカニズム」『季刊現代経済』夏季号, pp. 38-48.
- 浅沼万里 (1987) 「関係レントとその分配交渉」『経済論叢』第139巻第1号, pp. 39-60.
- Asanuma, B. (1989) "Manufacturer-Supplier Relationship in Japan and Concept of Relation-Specific Skill," *Journal of the Japanese and International Economics*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-30.
- 浅沼万里 (1990) 「日本におけるメーカーとサプライヤーとの関係—関係特殊的技能の概念の抽出と定式化—」『経済論叢』第145巻第1・2号, pp. 1-45.
- 浅沼万里 (1992) 「国際的展望の中で見た日本のメーカーとサプライヤーとの関係—自動車産業の事例—」『経済論叢』第149巻第4・5・6号, pp. 18-57.
- 浅沼万里 (1994) 「日本企業のコーポレート・ガバナンス—雇用関係と企業間取引関係を中心に—」『金融研究』第13巻第3号, pp. 97-117.
- 浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織: 革新的適応のメカニズム』東洋経済新報社.
- Asanuma, B. and T. Kikutani (1992) "Risk absorption in Japan and the concept of relation-specific skill," *Journal of the Japanese and International Economics*, 6, pp. 1-29.
- Baldwin, C. Y. and K. B. Clark (2000) *Design Rules: The Power of Modularity*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Bucklin, L. P. (1965) "Postponement, Speculation and the Structure of Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 26-31.

- Christopher, M. (1998) *Logistics and Supply Chain Management: Strategic for Reducing Cost and Improving Service*, Financial Times Prentice Hall (田中浩二監訳 (2000) 『ロジスティクス・マネジメント戦略: e-ビジネスのためのサプライチェーン構築手法』ピアソン・エデュケーション).
- Coase, R. H. (1937) "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.
- Cusumano, M. and A. Takeishi (1991) "Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese-Transport, and U. S. Auto Plants," *Strategic Management Journal*, 12, pp. 563-588.
- Demsetz, H. (1988) "The Theory of the Firm Revisited," *Journal of Law Economics and Organization*, Vol. 4, No. 1, pp. 141-161.
- Fine, C. H. (1998) *Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage*, Reading, MA: Peruseus Books.
- 藤本隆宏 (1995) 「部品取引と企業間関係」(植草益編 『日本の産業組織』 有斐閣).
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論: トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣.
- 藤本隆宏 (2001) 「アーキテクチャの産業論」(藤本隆宏・武石彰・青島矢一編 『ビジネス・アーキテクチャ』 第1章, 有斐閣).
- 藤本隆宏 (2002) 「日本型サプライヤー・システムとモジュール化: 自動車産業を事例として」(青木昌彦・安藤晴彦編著 『モジュール化: 新しい産業アーキテクチャの本質』 東洋経済新報社).
- Gaski, J. F. (1984) "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 3, pp. 9-29.
- Giunipero, L. C., R. E. Hooker, S. Joseph-Matthews, T. E. Yoon and S. Brudvig (2008) "A Decade of SCM Literature: Past, Present and Future Implications," *Journal of Supply Chain Management* Vol. 44, No. 4, pp. 66-86.
- Goldratt, E. and J. Cox (1986), *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, New York: North River Press.
- Håkansson, H. (1980) "Marketing Strategies in Industrial Markets: A Framework Applied to a Steel Producer," *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No. 5-6, pp. 365-377.
- Håkansson, H. (ed.) (1982) *Internal Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, New York: Wiley.
- Handfield, Robert B. and E. L. Nichols (1998) *Introduction to Supply Chain Management*, New Jersey: Prentice-Hall (新日本製鐵(株) EI 事業部訳 (1999) 『サプライチェーンマネジメント概論』ピアソン・エデュケーション).
- Heide, J. B. (1994) "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January), pp. 71-85.
- Heide, J. B. and G. John (1988) "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 48 (January), pp. 20-35.
- Heide, J. B. and G. John (1990) "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, pp. 24-36.
- Heide, J. B. and G. John (1992) "Do Norms Matter in Marketing Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol. 56 (April), pp. 32-44.
- Helper, S. (1991) "How Much Has Really Changed between U. S. Automakers and Their Suppliers?" *Sloan Management Review*, Summer, pp. 15-28.
- Helper, S. and M. Sako (1995) "Supplier Relations in Japan and the United States: Are They Convergence?" *Sloan Management Review*, Spring, pp. 77-85.
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press (矢野修一訳 (2005) 『離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応—』ミネルヴァ書房).
- Hoyt, J. and F. Huq (2000) "From Arms-Length to Collaborative Relationships in the Supply Chain: an Evolutionary Process," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30, Issue. 9, pp. 750-764.
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 (1982) 『内部組織の経済学』 東洋経済新報社.

- 石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』 千倉書房.
- 石原武政・石井淳蔵 (1996) 『製販統合：変わる日本の商システム』 日本経済新聞社.
- Jap, S. D. (1999) "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 4, pp. 461-475.
- 加護野忠男 (2008) 「取引制度はいかにして決まるか」(加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・上野恭裕・吉村典久『取引制度から読みとく現代企業』終章, 有斐閣).
- Kawasaki, S. and J. McMillan (1987) "The Design of Contracts: Evidence from Japanese Subcontracting," *Journal of the Japanese and International Economies*, 1, pp. 327-349.
- Lee, H. (2004) "The Triple-A Supply Chain," *Harvard Business Review*, October, 82 (10), pp. 102-113.
- Liker, J. and T. Choi (2004) "Building Deep Supplier Relationships" *Harvard Business Review* Oct.
- Lusch, F. (1976) "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, pp. 382-390.
- MacDuffie, J. and S. Helper (2006) "Collaboration in Supply Chains, With and Without Trust," in C. Heckscher and Paul Adler (eds.) *The Corporation as a Collaborative Community*, Oxford University Press.
- Macneil, I. (1978) *Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law*, 72 Northwestern University Press.
- 南知恵子 (2005) 『リレーションシップ・マーケティング：企業間における関係管理と資源移転』 千倉書房.
- 港徹雄 (1992) 「企業間取引構造—日米欧比較分析—」(速水佑次郎・港徹雄編『取引と契約の国際比較—学際的アプローチ』第5章, 創文社).
- 西口敏宏 (2009) 『ネットワーク思考のすすめ：ネットセントリック時代の組織戦略』 東洋経済新報社.
- 岡室博之 (1995) 「部品取引におけるリスク・シェアリングの検討—自動車産業に関する計量分析—」『商工金融』45巻7号, pp. 4-23.
- Reinertsen, D. (1997) *Managing the Design Factory*, New York: Free Press.
- 崔相鐵 (1997) 「流通系列化の動揺と製販同盟の進展：信頼概念の問題性とパワー・バランスの追求傾向へのチャネル論的考察」『香川大学経済論叢』第70巻第2号, pp. 89-127.
- 崔相鐵・石井淳蔵 (2009) 「製販統合時代におけるチャネル研究の現状と課題」(崔相鐵・石井淳蔵編著『流通チャネルの再編』第11章, 中央経済社).
- 崔容熏 (2010) 「チャネル研究の系譜」(マーケティング史研究会編『マーケティング研究の展開』第5章, 同文館出版).
- Sako, M. (1992) *Prices, Quality and Trust: Inter-Firm Relations in Britain & Japan*, Cambridge University Press.
- Sako, M. (1998) "Does Trust Improve Business Performance?" in Lane, C. and R. Bachmann (eds.), *Trust Within and Between Organizations*, Oxford University Press.
- 酒向真理 (1998) 「日本のサプライヤー関係における信頼の役割」(藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史編『リーディングス・サプライヤー・システム：新しい企業間関係を創る』第4章, 有斐閣).
- Sako, M. and S. Helper (1998) "Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States," *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 34, Issue 3, pp. 387-417.
- Stern, L. W. and J. W. Brown (1969) *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Boston: Houghton Mifflin.
- Stern, L. W. and T. Reve (1980) "Distribution Channel as a Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 44 (Summer), pp. 52-64.
- 高嶋克義 (1994) 『マーケティング・チャネル組織論』 千倉書房.
- 高嶋克義 (1996) 「製販同盟の論理」『ビジネスインサイト』第4巻第2号, pp. 22-37.
- 高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略』 千倉書房.
- 田村正紀 (1989) 『現代の市場戦略：マーケティング・イノベーションへの挑戦』 日本経済新聞社.

- Tanner, J. F. Jr. (1999) "Organizational Buying Theories: A Bridge to Relationship Theory," *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, Issue. 3, pp. 245-255.
- Ulrich, K. T. (1995) "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm," *Research Policy*, 24, pp. 419-440.
- Williamson, O. E. (1975) *Market and Hierarchies*, New York: Free Press (浅沼万里・岩崎晃).
- (1980) 『市場と企業組織』日本評論社).
- Williamson, O. E. (1979) "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2, pp. 233-261.
- Williamson, O. E. (1983) "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange," *The American Economic Review*, Vol. 73, No. 4, pp. 519-540.
- Williamson, O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.
- Williamson, O. E. (1996) *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.

(2013 年 6 月 11 日受領)



# A Comprehensive Review of Inter-firm Collaboration in Supply Chains

Yoshitaka Shimono

## Abstract

The purpose of this study is to review the literature relating to inter-firm collaboration of supply chain management (SCM). In recent years, academic and corporate interest in SCM has risen considerably. Traditionally, SCM research has been an aggregation of various disciplines from economics, business administration, marketing, operations management and so on. However, in fact, each previous literature is developed partially.

The literature is still very fragmented into several pieces and focuses on one factor or aspect of the supply chain issues.

This study provides a comprehensive analytical review focused on inter-firm collaboration in the supply chain literature. In this study, the literature has been reviewed based on the following three major areas of inter-firm relationship or collaboration: transaction cost economics, marketing channel research and supplier management which consists of Asanuma's researches, inter-organizational trust researches, analysis of product architecture and so on. This study reviews a sample of traditional and recent literature in this field and provides some useful insights and some future research direction.